

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. *Goal Setting Theory*

*Grand theory* yang mendasari penelitian ini adalah teori penetapan tujuan atau *Goal Setting Theory* yang awalnya dikemukakan oleh Locke, (1968), yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas (Wagiyono et al., 2021). Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah *cognition* yaitu *content* (values) dan *intentions* (tujuan). Orang telah menentukan goal atas perilakunya di masa depan dan goal tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilakunya akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kinerjanya. Dengan menggunakan pendekatan *goal-setting theory*, keberhasilan karyawan meningkatkan kinerjanya merupakan tujuan utama dan ingin dicapai dalam penelitian.

Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkeaktifan dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir cara pencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan

menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017).

*Goal setting theory* atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar goal setting theory yakni *goals* dan *intentions*, yang keduanya adalah penanggung jawab untuk human behavior. Studi mengenai *goal setting*, goal menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge* dan *skill* daripada *easy goal*. Mengacu pada Locke's model (Arsanti, 2009), *goal setting theory* atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

## **2. Kinerja Karyawan**

### **a. Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan terkait beberapa aspek seperti meningkatkan target, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu,

menciptakan inovasi dan kreativitas, serta meminimalkan kesalahan pekerjaan (Guritno, 2020). Menurut Mangkuprawira (2019) kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh faktor faktor intrinsik dan ekstrinsik karyawan. Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, kontrol penyeliaan, fasilitas serta pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, sistem hukuman dan sebagainya. Warroka (2021) menambahkan dalam konteks organisasi, karyawan dengan kinerja tinggi biasanya lebih mudah mendapatkan promosi. Mereka memiliki peluang karier yang lebih baik daripada karyawan dengan kinerja rendah.

Definisi lain diungkapkan oleh Murpy (2017) dalam Pasolong (2019) mengatakan bahwa, kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Hal ini berarti kinerja karyawan dalam organisasi ditentukan oleh perilaku karyawan terhadap pekerjaannya dan orientasi dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut. Kinerja menurut Armstrong dan Baron (2018) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Kinerja dipengaruhi banyak faktor yang digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu dari yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen (Simanjuntak, 2021).

Berdasarkan beberapa definisi dari kinerja karyawan menurut para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan yang bekerja baik secara individu maupun kelompok dalam suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Suprihatiningrum (2022) menyebutkan bahwa terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain:

#### 1) Motivasi

Karami (2019) mengatakan bahwa motivasi berasal dari bahasa Latin *move* yang berarti pergerakan atau menggerakkan. Menurut Cong dan Van (2019) motivasi adalah apa yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan cara tertentu dan dengan sejumlah usaha yang diberikan. Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intrinsik adalah sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat termotivasi, bukan karena adanya rangsangan lain seperti status ataupun uang, dapat juga dikatakan seorang yang sedang melakukan hobinya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah ketika faktor-faktor di luar pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seseorang termotivasi.

#### 2) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja yang tinggi membuat karyawan semakin meningkatkan komitmen dan rasa tenang dalam bekerja sehingga meningkatkan kinerjanya.

### 3) Tingkat stres

Stres merupakan kondisi internal yang terjadi dengan ditandai gangguan fisik, lingkungan, dan situasi yang berpotensi pada kondisi tidak baik.

### 4) Kondisi fisik pekerjaan

Suatu perusahaan perlu memikirkan bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan bagi karyawannya karena lingkungan kerja memiliki pengaruh kuat dengan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya memuaskan para karyawan dalam melaksanakan tugasnya tetapi berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### 5) Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan merupakan proses penentuan tugas yang dilaksanakan, metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas, dan bagaimana pekerjaan terkait dengan pekerjaan lain dalam organisasi (Simamora 2020). Desain pekerjaan menentukan bagaimana pekerjaan dilakukan, seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat karyawan terhadap pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus diselesaikan.

Gibson (2020) menyatakan terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja dan perilaku yaitu:

- 1) Variabel individu yang meliputi kemampuan dan keterampilan, fisik dan mental, latar belakang, pengalaman, demografi, umur, jenis kelamin, dan sebagainya. Kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu.
- 2) Variabel organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, kompensasi, struktur dan desain pekerjaan

3) Variabel psikologis, yakni persepsi, sikap, kepribadian, kepuasan kerja dan motivasi. Persepsi, kepribadian dan belajar adalah hal kompleks dan sulit diukur serta kesempatan tentang pengertiannya sukar dicapai, karena seseorang individu masuk dan bergabung kedalam suatu organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang, budaya dan keterampilan yang berbeda.

### **c. Teori Kinerja Karyawan**

Teori *Motivation and Performance Model* menurut Carel *et al.* (2019) dalam model motivasi dan kinerjanya menyatakan bahwa karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi pada awalnya menentukan beberapa harapan dan tujuan yang ingin dicapai dalam menyelesaikan pekerjaan, kemudian pekerjaan yang telah di selesaikan tersebut di evaluasi oleh organisasi untuk di jadikan dasar dalam memberikan umpan balik kepada karyawan atas pekerjaan yang telah di kerjakan dan untuk menentukan besarnya imbalan yang pantas di berikan oleh organisasi kepada karyawan. Apabila imbalan yang di terima oleh karyawan dari organisasi di anggap adil dan wajar dengan kinerjanya maka karyawan akan menetapkan kembali beberapa tujuan dan harapan baru berdasarkan pengalam sebelumnya.

### **d. Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2019) adalah sebagai berikut :

#### **1) Kualitas**

Kualitas merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesain suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu

produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah

## 2) Kuantitas

Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Untuk pekerjaan tertentu sudah ditentukan kuantitas yang dicapai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi dari target yang telah ditetapkan.

## 3) Waktu

Ketepatan waktu merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang ditetapkan sebelumnya. Untuk jenis pekerjaan tertentu, makin cepat suatu pekerjaan terselesaikan makin baik kinerjanya, demikian sebaliknya, makin lambat penyelesaian suatu pekerjaan, maka kinerjanya menjadi kurang baik.

## 4) Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya ini merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya dianggap kurang baik, demikian pula sebaliknya.

## 5) Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaan dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya. Artinya

pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah ditetapkan.

#### 6) Hubungan antar rekan kerja

Hubungan ini sering kali dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan.

Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain

### 3. *Work Life Balance*

#### a. *Definisi Work Life Balance*

Menurut pendapat Margaretha (2020), *work-life balance* mengacu pada keseimbangan antara dua peran yang berbeda dari peran individu dan peran di tempat kerja. Praktik ini dirancang untuk mengurangi kepuasan kerja, konflik pekerjaan-keluarga, dan mengarah pengurangan keinginan untuk berpindah kerja. *Work-life balance* didefinisikan Fisher *et al.*, (2019) sebagai upaya yang dilakukan oleh individu untuk menyeimbangkan dua peran atau lebih yang dijalani. Sedangkan menurut Greenhaus *et al.*, (2021) *work-life balance* adalah sejauh mana suatu individu terikat secara bersama di dalam pekerjaan dan keluarga, dan sama sama puas dengan peran dalam pekerjaan dan peran dalam keluarganya. Menurut Lockwood (2020) *work-life balance* adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Dimana *work-life balance* pada pandangan pekerja merupakan pilihan mengola kewajiban kerja serta pribadi ataupun tanggung jawab akan keluarga. Lain halnya untuk pandangan perusahaan, istilah ini adalah tantangan membentuk budaya yang

mendukung di perusahaan. Dimana pekerja bisa fokus dalam pekerjaannya di tempat kerja. Schermerhorn (2018) menyatakan *work-life balance* adalah bagaimana seseorang mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya.

Menurut Wright & Cropanzano, (2020) dalam Hikmah & Lukito, (2021) *work life balance* adalah tentang menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang mendukung dan sehat, yang akan memungkinkan karyawan untuk memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan tanggung jawab pribadi dan dengan demikian memperkuat loyalitas dan produktivitas karyawan. Temuan empiris menunjukkan bahwa karyawan yang merasa baik dan mengalami stress yang terbatas di tempat kerja dan di rumah lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka. Adapun pendapat menurut Maretta et al., (2022) suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama, dimana *work life balance* dalam pandangan karyawan adalah pilihan mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga.

Menurut Kembuan et al., (2021) *work life balance* adalah keadaan seimbang pada tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Dimana *work life balance* dalam pandangan karyawan adalah pilihan mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga. Sedangkan dalam pandangan perusahaan *work life balance* adalah tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung di perusahaan dimana karyawan dapat fokus pada pekerjaan mereka sementara di tempat kerja.

Berdasarkan definisi dari *work life balance* menurut para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa *work life balance* merupakan keseimbangan kehidupan antara waktu untuk pekerjaan, keluarga, diri sendiri dan teman, sehingga seorang individu harus bisa mengatur waktunya untuk kebaikan individu sendiri dan dalam organisasi tersebut.

#### **b. Komponen *Work Life Balance***

Terdapat tiga komponen *work-life balance*, pertama, keseimbangan waktu yang merupakan merefleksikan jumlah yang sama/adil dari waktu yang dihabiskan untuk bekerja dan peran keluarga. Kedua, keseimbangan keterlibatan atau peran yaitu tingkat keterlibatan psikologis yang sama dalam pekerjaan dan keluarga. Keseimbangan kepuasan yakni kepuasan yang sama dalam peran pekerjaan dan keluarga (Greenhaus *et al.*, 2021). Fisher (2019) menjelaskan bahwa terdapat empat komponen *work-life balance* yaitu;

- 1) Waktu, dimana komponen waktu meliputi kuantitas dan kualitas waktu yang digunakan ketika bekerja dibandingkan dengan waktu yang dipakai untuk kegiatan lain di luar pekerjaan misalnya keluarga maupun pribadi.
- 2) Perilaku, komponen ini mencakup bagaimana tindakan yang dilakukan seseorang atau individu untuk mencapai hal atau tujuan yang diinginkan. Kondisi ini mengacu keyakinan terkait kemampuan dalam mencapai yang diinginkan dalam pekerjaan dan tujuan pribadi.
- 3) Ketegangan (*strain*), komponen ketegangan mencakup beberapa hal seperti kecemasan, tekanan, kehilangan aktivitas penting pribadi serta sulit mempertahankan atensi.

- 4) Energi, komponen energi digunakan sebagai cara untuk mencapai sebuah tujuan yang diinginkan. Dalam diri manusia, energi adalah suatu sumber terbatas. Sehingga ketika individu kekurangan energi dalam aktivitasnya, maka mampu membuat stres menjadi tinggi.

### c. Faktor Yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Menurut Schabracq *et al.*, (2022) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *work-life balance* seseorang, di antaranya sebagai berikut:

#### 1) Karakteristik kepribadian

Hal ini berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan di luar kerja, ada hubungan antara tipe *attachment* yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan *work-life balance*. Individu yang memiliki *secure attachment* cenderung mengalami *positive spillover* dibandingkan individu yang memiliki *insecure attachment*.

#### 2) Karakteristik keluarga

Karakteristik keluarga merupakan salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya konflik peran dan ambiguitas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya konflik peran dan ambiguitas peran dalam keluarga dapat mempengaruhi *work-life balance*.

#### 3) Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan meliputi pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.

#### 4) Sikap

Sikap merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial. Terdapat tiga komponen di dalam sikap seperti pengetahuan, perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap masing-masing individu adalah salah satu faktor yang mempengaruhi *work-life balance*.

#### **d. Teori *Work Life Balance***

Compensation Theory Teori Kompensasi diungkapkan oleh Lambert (2020) menyatakan bahwa pekerja mencoba mengkompensasi kurangnya kepuasan di satu domain dengan mencoba menemukan kepuasan lebih di domain lain. Ini memberikan penjelasan tentang mengapa beberapa pekerja menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan mereka ketika mengalami masalah. Dengan kata lain, ketika orang mencoba mengkompensasi kurangnya kepuasan di rumah, mereka menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan keterlibatan kerja mereka akan meningkat. Ada dua bentuk kompensasi yang berbeda. Pertama, orang dapat mengurangi domain yang tidak dapat memuaskan dan meningkatkan keterlibatan dalam domain yang berpotensi memuaskan. Kedua, orang tersebut mungkin menanggapi ketidakpuasan di satu domain dengan mengejar hadiah di domain lain.

#### **e. Indikator *Work Life Balance***

Menurut Greenhaus (2003) indikator *work life balance* di antaranya sebagai berikut;

- 1) Keseimbangan waktu, merefleksikan jumlah yang sama atau adil dari waktu yang dihabiskan untuk bekerja dan peran keluarga.
- 2) Keseimbangan keterlibatan, tingkat keterlibatan psikologis yang sama

dalam pekerjaan dan peran keluarga.

- 3) Keseimbangan kepuasan, tingkat kepuasan yang sama di dalam peran pekerjaan dan keluarga.

#### **4. *Organizational Citizenship behaviour (OCB)***

##### **a. Definisi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Menurut Robbins (2019) dalam bukunya *Organizational Behavior* mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. OCB sering didefinisikan sebagai perilaku individu yang memiliki kebebasan memilih, yang secara tidak langsung akan memberikan kontribusi pada keefektifan fungsi organisasi, OCB merupakan perilaku yang dapat menguntungkan organisasi, misalnya dengan memberi bantuan kepada teman kerja secara sukarela, meringankan beban teman kerja, tidak terlalu banyak beristirahat, selalu melaksanakan tugas walaupun tidak diminta, dan membantu orang lain menyelesaikan masalah (Organ, 2019).

Moestain (2020) menambahkan OCB merupakan suatu bentuk perilaku sosial yang bersifat positif, konstruktif dan bermakna yang membantu tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan menjadi lebih ringan apabila terdapat pekerja yang memiliki OCB tinggi dan konsekuensinya akan meningkatkan produktivitas dan keberhasilan yang dapat dipandang sebagai salah satu faktor yang memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan.

Podsakoff, *et al.*, (2020) mengungkapkan OCB merupakan kontribusi individu yang mendalam dan melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan

berdampak pada penilaian kinerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja. OCB sangat diperlukan dalam sudut pandang organisasi karena perilaku yang termasuk dalam OCB meningkatkan penggunaan sumber daya manusia.

Bateman dan Organ (2019) menjelaskan bahwa pada OCB individu akan mempunyai perilaku memberikan kontribusi yang aktif dan positif sebagaimana ketepatan waktu dan kehadiran individu dalam organisasi menjadi kekuatan yang utama, selain itu kemampuan individu di dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang dapat merugikan organisasi pun menjadi nilai positif bagi individu dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan pengertian *organizational citizenship behavior* adalah perilaku seseorang yang bersifat sukarela dan bukan karena terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi tempat ia bekerja sebagai wujud kepuasan yang dirasakannya.

#### **b. Teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Teori pertukaran social (*social exchange theory*) didasarkan pada keterikatan yang semakin erat sampai pada saling percaya, saling loyal serta berkomitmen antara kedua belah pihak. Teori ini mengungkapkan dalam hubungan social terdapat unsur timbal balik, ganjaran atau *reward* dan juga keuntungan yang saling mempengaruhi menurut Campbell, (2020) dalam (Sri Astarini & Utama, 2020). Teori ini menjelaskan hubungan antar individu dalam sebuah aktivitas yang dapat menghasilkan hubungan timbal balik.

Teori ini berkaitan dengan keterkaitan antara karyawan dengan perusahaan. Karyawan yang percaya bahwa perusahaan telah memberikan hal-hal positif kepadanya maka mereka merasa harus membalas perbuatan tersebut.

**c. Faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Menurut Bateman dan Organ (2019), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi OCB adalah sebagai berikut:

1) Budaya dan iklim Organisasi

Organ (2018) menjelaskan budaya dan iklim organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Didalam iklim organisasi yang positif karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang diperintahkan dalam pekerjaannya dan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh atasan secara sportif dan diperlakukan secara adil.

2) Persepsi terhadap dukungan organisasi

Penelitian Shore dan Waine (2021) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi prediktor munculnya OCB. Karyawan yang merasa mereka didukung sepenuhnya oleh organisasi akan memberikan umpan balik (*feed back*) yang positif terhadap organisasi tersebut.

3) Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan

Apabila interaksi antara atasan dan bawahan memiliki kualitas yang baik maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya, dan begitu sebaliknya bawahan akan merasa bahwa atasannya sangat mendukung dan memberikan motivasi padanya, sehingga bawahan akan selalu menunjukkan perilaku yang positif pula terhadap organisasi.

#### 4) Kepribadian dan suasana hati

Kepribadian dan suasana hati mempunyai pengaruh terhadap OCB baik secara individual maupun kelompok. Kepribadian adalah karakteristik yang berubah-ubah. Ketika suasana hati seseorang positif maka juga akan meningkatkan peluang untuk membantu orang lain.

#### 5) Masa kerja

Masa kerja juga berhubungan dengan OCB. Karyawan yang sudah lama bekerja di suatu organisasi maka akan memiliki ikatan dan kedekatan yang kuat pada organisasi tersebut. Masa kerja yang lama akan meningkatkan percaya diri dan kompetensi dari karyawan dalam bekerja sehingga akan menghasilkan hal-hal yang positif.

#### **d. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Menurut Organ (2006) mengambil indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu adalah;

##### 1) *Altruism*

*Altruism* merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi. Aspek ini mengarah pada memberi pertolongan yang bukan kewajiban yang harus ditanggungnya.

##### 2) *Courtesy*

*Courtesy* merupakan perilaku berbuat baik atau hormat kepada orang lain, seperti membantu teman kerja dalam mencegah munculnya masalah, memberi konsultasi kepada teman kerja Seseorang yang memiliki aspek ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

### 3) *Sportsmanship*

*Sportsmanship* merupakan perilaku yang menekankan pada aspek positif di organisasi daripada aspek negatifnya, misalnya perilaku toleransi pada situasi yang kurang sesuai ditempat kerjanya tanpa mengeluh.

### 4) *Civic virtue*

*Civic virtue* merupakan perilaku selalu terlibat dalam kegiatankegiatan organisasi, dan selalu peduli dengan kelangsungan hidup organisasi.

### 5) *Conscientiousness*

*Conscientiousness* merupakan perilaku melakukan hal menguntungkan organisasi, seperti mematuhi peraturan yang ada di organisasi. Aspek ini ditujukan dengan berusaha melebihi tugas yang diharapkan perusahaan.

## 5. *Work Engagement*

### a. *Definisi Work Engagement*

*Work engagement* merupakan sebuah konsep manajemen bisnis yang menyatakan bahwa karyawan dengan *engagement* tinggi adalah karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang. Dengan kata lain, *work engagement* mengacu pada keterlibatan, kepuasan dan antusiasme karyawan dalam bekerja. *Work engagement* telah berkembang dari berbagai konsep melingkupi motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Saks, 2019). Menurut Kahn (dalam May *et al.*, 2020) *work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Keterikatan

karyawan yang demikian itu sangat diperlukan untuk mendorong timbulnya semangat kerja karyawan (Hochschild, dalam May *et al.*, 2021). Ramlawati (2023) membagi *work engagement* menjadi tiga dimensi: semangat sebagai energi positif dan fokus mental saat bekerja; dedikasi mengacu pada kesejahteraan psikologis pribadi, termasuk tantangan kerja dan mengalami komitmen; rasa antusiasme, dan rasa hormat

Secara spesifik Bakker (2020) mendefinisikan *work engagement* sebagai positività, pemenuhan, kerja pusat pikiran yang dikarakteristikan (Schaufeli, *et al.*, 2020). *Work engagement* merupakan sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor, dedication dan absorption*. *Work engagement* lebih daripada keadaan sesaat dan spesifik, mengacu ke keadaan yang bergerak tetap meliputi aspek kognitif dan afektif yang tidak fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu (Schaufeli & Martinez, 2020). Schaufeli, Salanova, dan Bakker (dalam Schaufeli, *et al.*, 2018) memberikan batasan mengenai *work engagement* sebagai persetujuan yang kuat terhadap pelaksanaan pekerjaan dan hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

Schmidt (2021) mengartikan *work engagement* sebagai gabungan antara kepuasan dan komitmen, dan kepuasan tersebut mengacu lebih kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik. Meskipun kepuasan dan komitmen adalah dua elemen kunci, secara individu mereka tidak cukup untuk menjamin *work engagement*, terdapat tema berulang yang menunjukkan *work engagement*

yang melibatkan pekerja yaitu “*going extra mile*” (akan bekerja ekstra) dan mengupayakan sesuatu pekerjaan di atas apa yang biasanya diharapkan.

Pengertian yang dikemukakan Wellins & Concelman (2020) mengenai *work engagement* adalah kekuatan yang memotivasi karyawan meningkatkan kinerja pada level yang lebih tinggi, energi ini berupa komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki pekerjaan dan kebanggaan, usaha yang lebih (waktu dan energi), semangat dan ketertarikan, komitmen dalam melaksanakan pekerjaan. Hewitt (2020) mendefinisikan *employee work engagement* sebagai sikap positif pegawai dan perusahaan (komitmen, keterlibatan, dan ketertarikan) terhadap nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. *Work engagement* bergerak melampaui kepuasan yang menggabungkan berbagai persepsi karyawan yang secara kolektif menunjukkan kinerja yang tinggi, komitmen, serta loyalitas (Wulandari dan Gustomo, 2019).

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian definisi di atas mengenai *work engagement* adalah *work engagement* merupakan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Karyawan menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi tempat ia bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi. Karyawan akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang diharapkan baik dalam waktu dan energi.

#### **b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Work Engagement***

Menurut Lockwood (2019) *work engagement* merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor , diantaranya adalah budaya

di dalam tempat bekerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut dan reputasi perusahaan itu sendiri. *Engagement* juga dipengaruhi karakteristik organisasional, seperti reputasi untuk integritas, komunikasi internal yang baik, dan inovasi budaya. Menurut Robinson (2020), faktor kunci pendorong dari *engagement* karyawan adalah dimana apabila karyawan dapat merasa dihargai dan dilibatkan (*feeling valued and involved*).

Penggerak *employee engagement* akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi. Federman (2019) menyebutkan bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadi penyebab utama *work engagement*. Pertama, fokus dalam menyelesaikan pekerjaan saat ini dan berikutnya. Kedua, merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri. Ketiga, merasa mampu dan tidak merasa sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan dan juga bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

### **c. Indikator *Work Engagement***

*Work engagement* merupakan hal positif, yang terkait dengan keadaan pikiran ditandai semangat, dedikasi, absorpsi (Schaufeli, 2019). Menurut Schaufeli (2019) mengemukakan terdapat indikator dalam *work engagement*;

#### **1) *Job Resources***

Merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk : mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologis maupun fisiologis yang berhubungan dengan pekerjaan

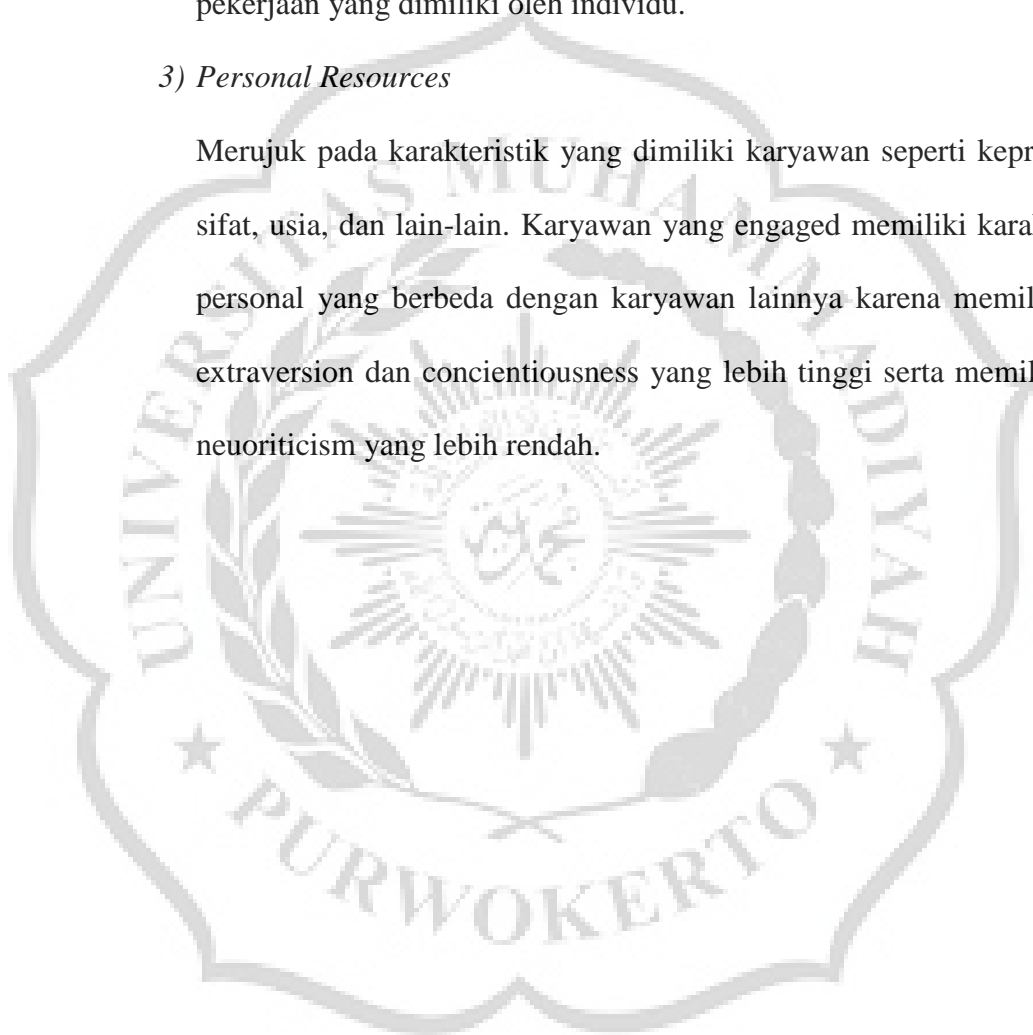
tersebut, mencapai target pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan, perkembangan, dan perkembangan personal.

### 2) *Salience of Job Resources*

Faktor ini merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.

### 3) *Personal Resources*

Merujuk pada karakteristik yang dimiliki karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Karyawan yang engaged memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan karyawan lainnya karena memiliki skor extraversion dan conscientiousness yang lebih tinggi serta memiliki skor neuroticism yang lebih rendah.



## B. Penelitian Terdahulu

Untuk mengetahui keaslian dan perbandingan penelitian, maka perlu disajikan beberapa hasil kajian atau penelitian terdahulu terkait masalah tentang penelitian yang diteliti serta mencari informasi dan referensi yang digunakan peneliti sebelumnya dalam mendapatkan jawaban penelitian. Penjelasan secara lebih mendalam mengenai beberapa penelitian tersebut adalah sebagai berikut;

**Tabel 2.1.**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Penulis dan Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
1	(Suhardi, 2019) Vol 2, No 2, Juli 2019 e-ISSN : 2477-7862	Motivasi Kerja (X1) Kompetensi (X2) Lingkungan Kerja (X3) Kompensasi (X4) Kinerja Karyawan (Y) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	Kinerja erpengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
2	(Saifullah, 2020) Vol 8, No 1, Juni 2020 p-ISSN : 2442-3718 e-ISSN : 2477-5533	<i>Work Life Balance</i> (X1) <i>Flexible Work Arrangement</i> (X2) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work Life Balance</i> berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	(Saputro, 2021) Vol 9, No 2, Juni 2021 ISSN : 2303-1174	Kepemimpinan Transformasional (X1) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X2) Kinerja Karyawan (Y) Motivasi (Z)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	(Rahmawati et al., 2021) Vol 2, No 1 (2021) ISSN : 2797-1759	<i>Work Life Balance</i> (X1) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work Life Balance</i> berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	(Said et al., 2021) Vol 1, No 2 (2021) ISSN : 2723-701X	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

No.	Penulis dan Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
6	(Palar et al., 2022) Vol 10, No 1 (2022) ISSN : 2303-1174	<i>Work Life Balance</i> (X1) Lingkungan kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	(Maretta et al., 2022) Vol 10, No 1, Januari 2022 ISSN : 2303-1174	<i>Work Life Balance</i> (X1) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	(Maretasari, Rina, Fitria, Khusnatul, Wardhana, 2022) Vol 19, No 2, Juli 2022 p-ISSN : 1693-9352 e-ISSN : 2614-820x	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z) Lingkungan kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	(Mardiani & Widiyanto, 2021) Vol 4, No 2, Juni 2021 e-ISSN : 2599-3410 p-ISSN : 2614-3259	<i>Work Life Balance</i> (X1) Lingkungan kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	(Lukmiati et al., 2020) Vol 3, No 3, September 2020 ISSN : 2655-9803 ISSN : 2656-4149	<i>Work Life Balance</i> (X1) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	(Marcelina et al., 2020) Vol 2, No 1, Juni 2023 e-ISSN : 2964-2027 p-ISSN : 2964-5700	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
12	(Kembuan et al., 2021) Vol 9, No 3, Juli 2021 ISSN : 2303-1174	<i>Work Life Balance</i> (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work Life Balance</i> dan lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.

No.	Penulis dan Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
13	(Kharismasyah, 2018) Vol 15, No 1, April 2021 p-ISSN : 1978-6573 e-ISSN : 2477-300X	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
14	(Hikmah & Lukito, 2021) Vol 8, No 1 (2021) p-ISSN : 1829-7528	<i>Work Life Balance (X1)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
15	(Manfa'aturrohman & Muhdiyanto, 2023) Vol 6, Agustus 2023 e-ISSN : 2828-0725	<i>Work Life Balance (X1)</i> Kinerja Karyawan (Y) <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	<i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
16	(Hafid & Edy, 2023) Vol 6, No 2 (2023) ISSN : 2598-831X ISSN : 2598-8301	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
17	(Hanapi et al., 2020) Vol 2, No 1, Maret 2020 e-ISSN : 2684-8740 p-ISSN : 2684-8759	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
18	(Faiza & Suhardi, 2022) Vol 2, No 1, Juli 2022 e-ISSN : 2798-3811 p-ISSN : 2807-8934	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh negative tidak signifikan terhadap kinerja.
19	(Fatmawati et al., 2022) Vol 4, September 2022 e-ISSN : 2686-1771	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

No.	Penulis dan Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
20	(Fernanda et al., 2021) Vol 5, No 11, Maret 2021 e-ISSN : 3025-9312	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
21	(Basri, 2020) Vol 1, No 1, Maret 2020 p-ISSN : 2716-3911 e-ISSN : 2721-0472	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
22	(Ahdiyana, 2015) Vol 3, No 3, Juli (2021) ISSN : 2579-5872 ISSN : 2655-4429	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
23	(Ekhsan et al., 2022) Vol 2, No 2, Mei 2022 p-ISSN : 2747-0180 e-ISSN : 2747-0199	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
24	(Fadly et al., 2021) Vol 7, No 2, April 2020 p-ISSN : 2252-4150 e-ISSN : 2716-3474	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
25	(Asari, 2022) Vol 10, No 3 (2022) ISSN : 2549-192X	<i>Work Life Balance (X1)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
26	(A. Anwar, 2021) Vol 4, No 1, Maret 2021 p-ISSN : 2599-1779 e-ISSN : 2599-1787	<i>Organization Citizenship Behavior (Z)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Organization Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
27	(Soomro et al, 2019) Vol 7, No 2 (2019) p-ISSN : 2477-6157 e-ISSN : 2579-6534	<i>Work engagement (X1)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Penulis dan Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
28	(M. C. Anwar & Ahmadi, 2021) Vol 5, Issue 1 (2021) ISSN : 2745-7591	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
29	(Noorhidayat et al, 2020) Vol 9, No 9, Mei 2020 p-ISSN : 2622-8327 e-ISSN : 2089-5364	<i>Work engangement (X1)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work engangement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
30	(Johari et al, 2019) Vol 11, No 2, Juli 2019 ISSN : 2085-9996	<i>Work engangement (X1)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work engangement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
31	(Thevanes dan Mangaleswaran, 2020) Vol 3, No 1, Maret 2020 ISSN : 2623-2634	<i>Work engangement (X1)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work engangement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
32	(Kanwar et al, 2019) Vol 18, No 2 (2019) p-ISSN : 1907-3011 e-ISSN : 2528-1127	<i>Work engangement (X1)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work engangement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
33	(Ganaphati, 2020) Vol 7, No 2 (2020) p-ISSN : 2252-5262 e-ISSN : 2614-499	<i>Work engangement (X1)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work engangement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
34	(Pangemanan et al, 2021) Vol 17, No 1, Juni 2021 p-ISSN : 1858-1048 e-ISSN : 2654-0247	<i>Work engangement (X1)</i> Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work engangement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

<b>No.</b>	<b>Penulis dan Jurnal</b>	<b>Variabel yang Digunakan</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
35	(Aditya, 2021) Vol 20, No 2 (2021) qISSN : 1412-4521	<i>Work engagement</i> (X1) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
36	(Sendawula et al, 2021) Vol 11, No 2 (2021) e-ISSN : 2623-1719 p-ISSN : 1693-6876	<i>Work engagement</i> (X1) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
37	(Siswono, 2019) Vol 9, No 7 (2019) e-ISSN : 2461-0593	<i>Work engagement</i> (X1) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
38	(Handoyo dan Setiawan, 2019) Vol 9, No 2, November 2029 ISSN : 2720-9830	<i>Work engagement</i> (X1) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
39	(Poornima dan Shalini, 2020) Vol 3, No 2, Desember 2020 ISSN : 2622-3740	<i>Work engagement</i> (X1) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
40	(Ramos dan Almeida, 2021) Vol 1, No 4, Oktober 2021 e-ISSN : 2985-7678 p-ISSN : 2985-623X	<i>Work engagement</i> (X1) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
41	(Yakin dan Erdil, 2022) Vol 10, No 3 (2022) ISSN : 2303-1174	<i>Work engagement</i> (X1) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
42	(Murray et al, 2019) Vol 10, No 1, Januari 2022 ISSN : 2303-1174	<i>Work engagement</i> (X1) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

No.	Penulis dan Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
43	(Berliana et al, 2020) Vol 10, No 2, Desember 2020 p-ISSN : 2541-2566 e-ISSN : 2088-916X	<i>Work engagement</i> (X1) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
44	Asepta dan Maruno (2019) Vol 1, No 3 (2019) e-ISSN : 2723-665X	<i>Work life balance</i> (X) <i>Work engagement</i> (M) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work engagement</i> mampu memediasi variabel <i>work life balance</i> terhadap kinerja karyawan.
45	(Katri & Safrizal, 2023) Vol 15, No 1 (2023) p-ISSN : 2527-3906 e-ISSN : 1978-6255	<i>Organizational citizenship behaviour</i> (X) <i>Work engagement</i> (M) Kinerja Karyawan (Y)	<i>work engagement</i> mampu memediasi pengaruh dari <i>organizational citizenship behaviour</i> terhadap kinerja.

### C. Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

Berikut ini adalah kerangka pemikiran dan pola pikir yang mendasari seluruh kegiatan penelitian yang dilakukan di Mall Pelayanan Publik Kabupaten Banyumas, Berdasarkan apa yang sudah diuraikan dalam tinjauan pustaka, peneliti mempunyai kerangka logis yang dapat digunakan sebagai strategi dan pendekatan untuk memecahkan permasalahan dalam penelitian. Dengan adanya penelitian ini peneliti berharap dapat menjawab masalah dalam penelitian, yaitu pengaruh mediasi *work engagement* pada hubungan antara *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan “Mall Pelayanan Publik” di Kabupaten Banyumas. Secara sistematis hubungan antara variabel-variabel yang diteliti digambarkan sebagai berikut :

#### 1. Pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan

*Work-life balance* merupakan suatu kondisi seimbang antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang akan menciptakan rasa puas atas

keduanya. Menurut Hikmah & Lukito, (2021) *Work Life Balance* adalah tentang menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang mendukung dan sehat, yang memungkinkan karyawan untuk memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan tanggung jawab pribadi dan dengan demikian memperkuat loyalitas dan produktivitas karyawan.

Berdasarkan teori *Goal setting theory* atau teori penetapan tujuan yakni proses kognitif membangun tujuan dan menjadi determinan perilaku. Prinsip dasar *goal setting theory* yakni *goals* dan *intentions*. Studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. Penetapan tujuan mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu mengungkapkan adanya pengaruh *work life balance* dengan kinerja karyawan didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Asari, (2022), yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Surabaya Karimun Jawa. Penelitian lain seperti Hikmah, (2021), juga membuktikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP2B Sumbagteng. Selain itu, penelitian dari Maretta et al.,

(2022), yang mana dalam penelitian tersebut membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan *work life balance* terhadap kinerja karyawan PT Bank Sulutgo Main Branch in Manado.

## **2. Pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan**

*Organization Citizenship Behavior* adalah perilaku seseorang yang bersifat sukarela dan bukan karena terpaksa terhadap hal yang mengedepankan kepentingan organisasi tempat ia bekerja sebagai wujud kepuasan yang dirasakannya. *Organization Citizenship Behavior* adalah perilaku extra peran dalam organisasi dan orang yang menampilkan perilaku OCB disebut sebagai karyawan yang baik (*good citizen*) Anwar & Ahmadi, (2021). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga mencakup perilaku kesetiakawanan sosial yang dilakukan tanpa paksaan seperti membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaan, memberi bantuan kepada karyawan baru, tidak istirahat atau cuti jika tidak diperlukan dan perilaku sukarela mengerjakan sesuatu pekerjaan meskipun diluar deskripsi pekerjaan (Basri, 2020).

Teori pertukaran social (*social exchange theory*) didasarkan pada keterikatan yang semakin erat sampai pada saling percaya, saling loyal serta berkomitmen antara kedua belah pihak. Teori ini mengungkapkan dalam sebuah hubungan social terdapat unsur timbal balik, ganjaran atau *reward* dan juga keuntungan yang saling mempengaruhi menurut Campbell, (2015) dalam (Sri Astarini & Utama, 2020). Teori ini juga menjelaskan hubungan antar individu dalam sebuah aktivitas yang dapat menghasilkan hubungan timbal balik. Teori ini berkaitan dengan keterkaitan antara karyawan dengan

perusahaan. Karyawan yang percaya bahwa perusahaan telah memberikan hal-hal positif kepadanya maka mereka merasa harus membalas perbuatan tersebut.

Menurut Anwar, (2021), *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pillaren Medan. Penelitian lain menurut Hafid, (2023), menyatakan *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Majene. Kemudian dalam penelitian Saputro, (2021), menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan UMKM Kabupaten Demak.

### **3. Pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi**

Menurut Anwar, (2021), *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pillaren Medan. Penelitian lain menurut Hafid, (2023), menyatakan *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Majene. Kemudian dalam penelitian Saputro, (2021), menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan UMKM Kabupaten Demak.

*Work life balance* adalah tentang menyeimbangkan situasi kerja yang mendukung dan sehat, yang akan memungkinkan karyawan untuk memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan tanggung jawab pribadi dan dengan demikian memperkuat kinerja dan produktivitas karyawan. Temuan empiris menunjukkan bahwa karyawan yang merasa baik dan mengalami stres yang terbatas di tempat kerja dan di rumah lebih cenderung merasa puas dengan

pekerjaan mereka (Aseptia dan Maruno, 2019) bahwa *Work life balance* memotivasi karyawan untuk terlibat dalam *work engagement*.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Aseptia dan Maruno (2019) yang meneliti pada karyawan PT. Telkomsel Tbk *Branch* Malang bahwa *work engagement* mampu memediasi variabel *work life balance* terhadap kinerja karyawan.

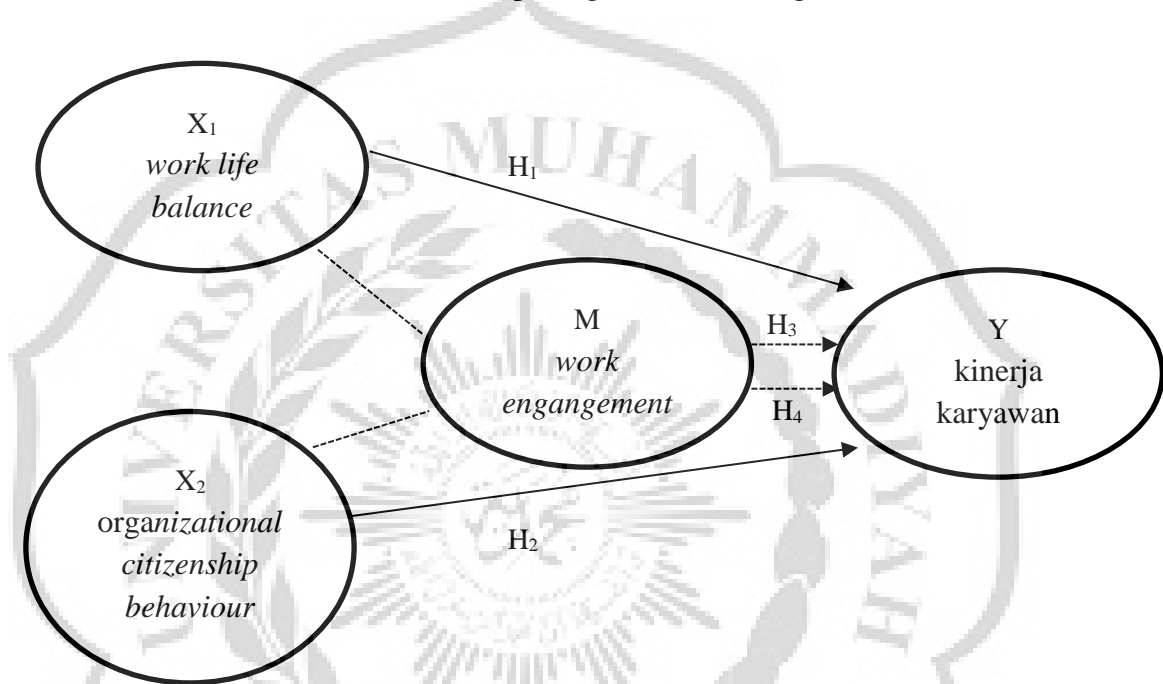
#### **4. Pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi**

Keberhasilan perusahaan atau organisasi tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku karyawan yang ada di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). *organizational citizenship behaviour* adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendorong efektivitas organisasi (Organ, 2019). manfaat dari OCB adalah dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pernyataan ini diperkuat Podsakoff et al. (2020) yang mengungkapkan bahwa OCB dapat memengaruhi dalam *work engagement* dan pada akhirnya juga berdampak pada meningkatnya performa organisasi

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Katri & Safrizal (2023) yang meneliti pegawai Kantor Administrasi Pemerintahan Bangkalan bahwa *work engagement* mampu memediasi pengaruh dari *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja pegawai negeri di sana.

#### D. Model Penelitian

Berdasarkan uraian pemikiran mengenai pengaruh *work life balance* dan *organizational citizenship behaviour*, terhadap kinerja karyawan “Mall Pelayanan Publik” di Kabupaten Banyumas dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi, maka secara skematis dapat digambarkan sebagai berikut;



**Gambar 2.1.**  
Model Penelitian

#### E. Hipotesis

Pengertian hipotesis penelitian menurut (Sugiyono, 2019) merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana hal tersebut telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan hanya didasarkan pada teori. Hipotesis ini dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang menjadi jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. Penelitian yang merumuskan hipotesis adalah penelitian yang menggunakan

pendekatan kuantitatif. Di dalam penelitian ini, peneliti mengajukan beberapa hipotesis penelitian, antara lain;

1. *Work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada “Mall Pelayanan Publik” di Kabupaten Banyumas.
2. *Organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada “Mall Pelayanan Publik” di Kabupaten Banyumas.
3. *Work engagement* mampu memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan “Mall Pelayanan Publik” di Kabupaten Banyumas.
4. *Work engagement* mampu memediasi pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan “Mall Pelayanan Publik” di Kabupaten Banyumas.

